



« La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? »

Moez Ben Yedder et Férid Zaddem

*Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n° 1, 2009, p. 84-103.

# La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements?

Moez BEN YEDDER,
Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie
Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises de la Manouba, Tunisie

Férid ZADDEM,
Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises de la Manouba, Tunisie

**SOMMAIRE**

La RSE apparaît souvent comme une concrétisation de l'intégration de repères éthiques dans le monde de l'entreprise qui semblait voué à être régi uniquement par la logique du profit. Bien que cette notion trouve, depuis quelque temps, un écho grandissant, elle n'en soulève pas moins plusieurs controverses. Les débats et les polémiques se multiplient autour de la RSE tant au niveau des fondements que de la pratique. Nous cherchons dans ce texte à mettre en exergue et à discuter les différentes polémiques et controverses concernant cette notion.

## INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale de l’Entreprise (RSE) est redevenue, ces dernières années, l’un des thèmes phares de plusieurs disciplines de la littérature managériale. Ce concept correspondrait à l’intégration par l’entreprise d’objectifs sociaux en plus de ceux économiques. Prise en compte sous cet angle, la RSE apparaît comme une concrétisation de l’intégration de repères éthiques dans le domaine de l’entreprise (Sautré, 2003) qui semblait voué à être régi uniquement par la logique du profit. On peut alors penser que ce concept représente une voie de conciliation entre l’éthique et l’économique au sein de la firme. Toutefois, aussi bien sur le terrain de l’entreprise que dans la sphère académique, la RSE est loin de faire l’unanimité. Si cette notion trouve, depuis quelque temps, un écho grandissant, elle n’en soulève pas moins plusieurs controverses. Selon Allouche et coll. (2004), la RSE et les outils auxquels elle a donné lieu évoluent dans un cadre conceptuel où règnent la confusion et l’imprécision. L’ambiguïté serait due aux enjeux théoriques, managériaux et idéologiques relatifs au concept (Locket et coll., 2006). Pour comprendre la portée de ces enjeux, il conviendrait de revenir sur les positions des uns et des autres concernant la RSE.

Le but du présent papier est de fournir un panorama général des débats relatifs à la RSE. Sans prétendre pouvoir rendre compte de toutes les polémiques et les controverses liées au thème, nous tenterons d’en restituer les plus saillantes. Avant de passer en revue ces débats, nous commencerons par présenter l’historique du concept de la RSE. Dans ce cadre, nous verrons que le concept donne lieu à une différence d’acception entre l’Europe et les États-Unis, contextes dans lesquels la RSE est apparue et a pris de l’importance à des moments différents. Par la suite, nous nous intéresserons aux débats relatifs aux fondements philosophiques et théoriques en examinant les différentes perspectives existant à ce niveau. Enfin, nous accorderons un intérêt à la pratique en mettant particulièrement l’accent, d’abord sur les confusions quant aux mobiles relatifs à la mise en œuvre de la RSE et, ensuite, sur les controverses liées aux résultats des démarches de RSE.

## I- APERÇU HISTORIQUE : LA RSE UNE « REDÉCOUVERTE CONTEMPORAINE[1]… CONTINGENTE

On associe souvent la RSE au développement durable ou encore à la mondialisation alors que cette a vu le jour bien avant ces phénomènes. En réalité, la RSE est apparue dès les années 1950' aux États-Unis, mais sa diffusion vers d'autres contextes s'est faite de manière décalée dans le temps. Nous allons dans ce qui suit nous intéresser à l'historique de ce concept et aux diverses acceptions auxquelles il a donné lieu. Les différences d'acception reflètent la « contingence culturelle » de la RSE mais se traduisent aussi par des difficultés pour la définir.

### 1.1 L'émergence de la RSE

Dans son expression et dans son sens actuel, la RSE est essentiellement liée au contexte nord-américain de l'après Deuxième Guerre mondiale (Charles et Hill, 2004). C'est l'ouvrage de Bowen en 1953 qui marque l'avènement du concept et le début de la recherche autour de lui (Carroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2005 ; Locket et coll., 2006 ; Windsor, 2006). L'ouvrage intitulé « The social responsibilities of the businessman » posa les fondements de la RSE. Pour Acquier et Gond (2005), cet ouvrage qui sera critiqué par la suite par son propre auteur (Bowen, 1978) pour son caractère idéaliste et normatif, fait prévaloir deux principes. Le premier renvoie au fait que les hommes d'affaires ne doivent prendre que des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société. Le deuxième stipule que la prise en compte de préoccupations sociales par la firme doit se faire d'une manière volontaire.

Si Bowen est reconnu dans la littérature comme étant le père de la RSE, Caroll (1999) signale que les idées qu'il a exprimées dans son ouvrage ne sont pas nées *ex nihilo* et qu'on en trouve la trace dans certains essais de la littérature managériale, notamment dans les années 1930' et 1940'. Acquier et Gond (2005), pour leur part, signalent que l'auteur avait formalisé dans son livre des idées qui étaient « à la mode » à cette époque dans le contexte nord-américain. Ils trouvent dans l'ouvrage de Bowen les traces de l'éthique protestante telle que décrite par Weber, celle-ci faisant partie intégrante de la culture américaine.

La RSE est devenue un thème de recherche à l'origine de l'émergence d'un nouvel espace académique, à savoir le courant « Business and Society » s'intéressant aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal (Acquier et Gond, 2005). De nombreux chercheurs s'identifieront à ce courant (Mc Guire, 1960, Steiner, 1971 ; Caroll, 1979 ; 1991 ; 1999 ; Auperle et al, 1985 ; Wood, 1991). Après avoir occupé les chercheurs américains (Davis, 1973 ; Caroll, 1979 ; Auperle et col., 1985) et suscité quelques controverses émanant d'académiciens libéraux (Levitt, 1958 ; Friedman, 1970), la recherche sur la RSE diminuera d'intensité à partir du milieu des années 1980' et muera vers d'autres concepts comme la citoyenneté de l'entreprise ou l'approche par les parties prenantes (Caroll, 1999). La RSE restée jusqu'alors un phénomène quasi-exclusivement

[1] Expression due à Déjean et Gond (2004).

nord-américain et perçue dans ce contexte comme une entrave à la logique libérale (Godfrey et Hatch, 2007 ; Mc Williams et col., 2006 ; Windsor, 2006), allait alors plier devant le nouvel ordre économique mondial établi consacrant le libéralisme économique.

Par la suite, la RSE connaîtra un regain d'intérêt en redevenant un phénomène de plus en plus présent sur la scène politique et économique en ce début de siècle mais, cette fois-ci, bien au-delà du seul continent nord-américain (Doh et Guay, 2006). En Europe, on a commencé à s'intéresser à la RSE dès le milieu des années 1990' suite aux actions des organismes de la société civile à l'encontre des entreprises ayant causé un tort environnemental (Shell, Total …), social (Danone, Renault…) ou sociétaire (Parmalat, Vivendi…). D'un autre côté, le regain d'intérêt pour la question s'est accentué à partir du début des années 2000' aux États-Unis avec les faillites touchant de grands groupes américains (Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Xerox…). Il y a donc deux éléments qui expliquent le regain d'intérêt pour la RSE : la montée de la société civile, d'un côté, et les scandales financiers des grandes entreprises, de l'autre (Doh et Guay, 2006). Pour Allouche et coll. (2004), l'analyse de l'historique de la RSE révèle une « contingence culturelle » du concept. Ce constat est partagé par Veschoor (2003) pour qui la définition de ce qui constitue la RSE varie d'une région à une autre et d'un contexte à un autre Sur ce plan, la plupart des chercheurs font prévaloir une dualité entre l'approche américaine et celle européenne de la RSE (Acquier et coll., 2005 ; Doh et Guay, 2006 ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007).

## 1.2 Les différences d'acception entre l'Europe et les États-Unis

En Europe, et contrairement aux États-Unis où la notion est plus ancienne et puise ses racines dans des préceptes religieux et éthiques, la RSE fait souvent référence au concept de développement durable avec lequel elle est parfois confondue (Ivanaj et Mc Intyre, 2006). On pourrait penser que les pays européens de tradition chrétienne tels que la France auraient pu poser une empreinte catholique dans leur acception de la RSE et ce, par analogie à l'acception américaine. Dans les faits, on constate le contraire puisque le processus de diffusion du concept semble être passé par une *démystification* de la notion, marquant l'émergence d'une conception plus « *laïque* » de la RSE (Acquier et col., 2005, p.18). Ainsi, dans les pays européens, il existe une longue tradition selon laquelle l'entreprise a des obligations envers la société qui dépassent la profitabilité des actionnaires (Doh et Guay, 2006). Lors de la révolution industrielle, cela s'est manifesté à travers le paternalisme corporatif qui avait pour objectif de consolider la relation de la compagnie avec certains groupes dont, notamment, les travailleurs (Frankenthal, 2001). Les entreprises de l'époque s'occupaient, par exemple, de prescriptions d'hygiène et de sécurité envers les salariés ou de l'application de la notion de « juste salaire » (Acquier et coll., 2005). Pour Combes (2005), « *la RSE s'inscrit en Europe dans une longue tradition de capitalisme social, contrairement à un courant américain plutôt moraliste* » (p 445).

Bien que le concept de développement durable ait une influence particulière sur la RSE telle qu'elle est pratiquée en Europe, l'acception américaine de cette notion n'y est pas totalement hermétique. Pour Capron (2003), les pratiques des entreprises tant européennes qu'américaines mettent en évidence l'intérêt croissant accordé à cette question afin de s'aligner sur les objectifs du développement durable. L'auteur signale, cependant, des différences entre l'approche anglo-saxonne qui vise plutôt la correction des effets des

activités économiques et l'approche européenne qui est généralement plus sensible à l'anticipation et à la prévention des risques.

Sur un autre plan et comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), dans la conception états-unienne du concept de RSE, l'individu est au centre de tout. Il y a lieu de rappeler que l'ouvrage fondateur écrit par H. Bowen (1953) était intitulé « *La responsabilité sociale des hommes d'affaires* », renvoyant ainsi au sens du devoir et à la morale individuelle des hommes d'affaires et non à celle des entreprises (Carroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2005). Une explication d'ordre culturel pourrait être avancée ici puisque la logique individuelle est beaucoup plus prégnante aux États-Unis que dans les pays européens (Bollinger et Hofstede, 1987). Dans ce contexte, les rapports entre l'entreprise et son environnement renvoient à l'éthique des managers et à la volonté des acteurs. La régulation se passe sans les autorités publiques dont l'intervention est perçue comme limitant les libertés individuelles (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p7). Cette logique suppose qu'il est difficilement envisageable d'imposer aux entreprises un comportement responsable par des lois ou une quelconque réglementation.

Eu Europe, par contre, la RSE est beaucoup plus permissive à l'influence de l'État et des autorités publiques. Le livre vert de l'Union Européenne sur la RSE en est l'illustration la plus significative. Ainsi, c'est la définition donnée à la RSE dans ce document qui est la plus communément reprise par de nombreux auteurs européens (Capron, 2003; Feron, 2005; Igalens, 2004a; Attarça et Jacquot, 2005 ; Branco et Rodrigues, 2006). Le livre vert de l'Union Européenne est censé constituer un outil permettant d'inciter les entreprises à adhérer à la RSE et d'orienter leurs démarches (CCE, 2001). Le document accorde une place de choix aux relations avec les employés et à leurs conditions de travail. On peut également donner l'exemple de la loi NRE en France (2002) qui encadre la publication des rapports de RSE. Cette loi va dans la continuité de la loi de modernisation sociale de 1977 prônant la réalisation d'un bilan social pour les entreprises dont l'effectif est d'au moins 300 salariés (Igalens, 2004a).

Ainsi, nous pouvons dire que la RSE pourrait être approchée sous deux angles : le courant « *orthodoxe* » anglo-saxon, et le courant plutôt « *social* » européen. La conception américaine de la RSE aux origines éthiques et religieuses diffère de celle européenne qui, de par sa référence au développement durable, acquiert une posture plus tournée vers la politique et est de ce fait plus institutionnalisée.

### 1.3 L'absence d'une définition consensuelle

C'est depuis les années 1960' et 1970', qu'on assite à la multiplication des définitions de la RSE (Wood, 1991 ; Carroll, 1999). L'une des explications à cette prolifération est que le domaine de la RSE n'est pas influencé simplement par les évolutions théoriques mais l'est aussi par des agendas politiques, sociaux et managériaux (Locket et al, 2006). Il semble ainsi difficile de trouver une formulation qui satisfasse l'ensemble des parties en question (Windsor, 2006). Selon Allouche et al. (2004), les tentatives de définition de la RSE par les acteurs concernés, entreprises, agences de notations et chercheurs, ont généré une confusion dans la conceptualisation de cette notion. Pour Persais (2007), la RSE devrait être considérée comme une convention entre acteurs.

Selon l'auteur, cette notion est par nature subjective puisqu'elle renvoie à l'idée que chacun se fait du rôle de l'entreprise dans la société. Les définitions qui en ont été données sont donc le reflet d'ententes entre les parties intéressées par sa mise en œuvre.

Déjean et Gond (2004) font la différence entre les définitions institutionnelles et celles académiques de la RSE. La plupart des définitions élaborées dans la sphère institutionnelle accordent une place centrale à l'engagement de l'entreprise en spécifiant que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales. Cependant, ces définitions sont assez hétérogènes. Les organisations et institutions définissent la RSE en fonction des parties prenantes les plus pertinentes pour elles, selon leur nature et leur secteur d'activité ou leur degré d'internationalisation. A ce titre, on peut citer la définition de la Commission Européenne selon laquelle « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (2001, p3). Cette définition se distingue, par exemple, de la définition du ministère français de l'écologie pour qui « La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes ». La deuxième définition met l'accent sur la protection de l'environnement allant de pair avec la mission de l'institution qui est à la base de sa formulation.

Les définitions académiques du concept se distinguent par la volonté de fournir un cadre d'analyse général indépendant des objectifs propres à une organisation donnée (Déjean et Gond, 2004). C'est le cas, par exemple, de la définition de McWilliams et Siegel (2001) selon laquelle la RSE est l'ensemble des actions visant le bien social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est demandé par la loi. Bansal et Kandola (2004) ironisent sur l'absence d'une définition consensuelle en avançant l'idée qu'il est plus facile d'identifier une firme irresponsable qu'une firme responsable. Les divergences liées à la définition de la RSE renvoient aux fondements et aux mobiles qui ont poussé à l'intégration de la responsabilité sociale. Dans la section suivante nous allons nous intéresser aux débats liés aux fondements de la RSE.

## II- Les fondements de la RSE : entre utilitarisme et morale

Ivanaj et McIntyre (2006) font prévaloir l'existence de deux perspectives éthiques concurrentes sur le sujet de la RSE. Il y a d'une part l'éthique utilitariste issue de la vision strictement économique de la firme et qui est orientée vers la maximisation du résultat financier et, d'autre part, l'éthique normative insistant sur l'arbitrage, dans les activités de l'entreprise, entre les intérêts des diverses parties impliquées par les activités de l'entreprise. Branco et Rodrigues (2006) mettent aussi en avant l'existence de deux approches dans l'étude de la RSE : l'approche issue du courant de l'éthique des affaires qui insiste sur la bienveillance sociale et l'approche « business case » qui met l'accent sur la réalisation « éclairée » des intérêts de l'entreprise. Dans les lignes qui suivent, nous commencerons par présenter successivement ces deux perspectives et leurs fondements. Par la suite, nous présenterons le point de vue intermédiaire entre ces deux positions, une posture médiane étant de plus en plus reconnue dans littérature sur la RSE (Allouche et coll., 2004).

## 2.1 La critique libérale et les partisans du « Business Case »

En 1958, alors que la littérature sur la RSE faisait ses premiers pas, Levitt lançait le débat sur la RSE dans un article intitulé « Les dangers de la responsabilité sociale »[2]. La principale idée défendue par celui qui sera par la suite connu comme un des théoriciens de la mondialisation (DeWoot, 2004), est que les entreprises ne doivent pas se substituer à l'État pour ce qui est de sa fonction sociale et doivent se concentrer uniquement sur la production et la vente de biens et de services (McWilliams et coll., 2006). En 1970, Friedman lui emboîtait le pas en notant dans un article à l'intitulé évocateur « La responsabilité sociale de l'entreprise c'est d'accroître ses profits »[3] ses critiques à l'égard de la RSE. Depuis lors, les arguments de Friedman, père de la théorie économique néo-libérale, sont omniprésents même dans les textes les plus récents sur la RSE. Les arguments signalés sont ceux relatifs à la mauvaise allocation des ressources que constitue la dépense dans les actions sociales aux dépens de la productivité (L'Etang, 1994 ; Elias, 2004) ; la « doctrine fondamentalement subversive » sous-jacente à la RSE (Kilpatrick, 1985 ; L'Etang 1995 ; Windsor 2006) ; le fait que les entreprises, contrairement aux individus, soient dépourvues d'obligations morales et de sentiments de responsabilité (Kilpatrick, 1985 ; Iyer 2006) et, enfin, au fait qu'elle constitue un « vol » aux dépens des actionnaires (Godfrey et Hatch, 2007 ; McWilliams et coll., 2006).

La critique libérale trouve ses fondements dans la pensée Smithienne prêchant que les actions des individus sont coordonnées et rendues complémentaires par le marché qui, par la voie de la concurrence, amène les individus à produire ce dont la société a besoin et à créer de la richesse. Pour les libéraux, la recherche du profit individuel serait à la base de la prospérité générale. Pour Smith, « l'individu est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions »[4]. C'est à partir de telles croyances que Friedman a qualifié d'immoral le fait que l'entreprise agisse à l'encontre de ses intérêts économiques (L'Etang, 1994). Dès lors, les actionnaires et les managers devraient uniquement se concentrer sur la réalisation et la maximisation de leurs profits et éviter les dépenses sociales « injustifiées ». Dans son sillage, d'autres « grands noms » de la pensée managériale se sont érigés contre les visées sociales de la RSE.

Williamson (1993), tenant de la théorie des coûts de transaction, a critiqué la théorie des parties prenantes, théorie souvent mobilisée pour l'étude de la RSE, en signalant que les problèmes d'agence et d'asymétrie de l'information sont aggravés lorsque les managers agissent dans l'intérêt d'une partie autre que les actionnaires (Doh et Guay, 2006). Ces propos vont dans le sens de Friedman pour qui l'entreprise n'a de compte à rendre qu'à ses actionnaires (De la Cuesta-Gonzales et coll., 2006). Il en va de même pour Jensen (2000) qui considère qu'un dirigeant d'entreprise ne peut réaliser qu'un objectif à la fois. Tout objectif autre que celui de la création de profit doit, selon l'auteur, y être aligné dans un ordre de priorité hiérarchiquement inférieur.

---

[2] Levitt T. (1958) "The dangers of social responsibility". Harvard Business Review. Septembre –Octobre.
[3] Friedman M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to make profit", New York Times Magazine, 13 Septembre.
[4] « De la richesse des nations ». VI.2

Sternberg (1997) et Jensen (2000), promoteurs de la théorie des droits de propriété, ont également critiqué la théorie des parties prenantes en proclamant que cette dernière est intrinsèquement incompatible avec tous les objectifs légitimes de l’entreprise et qu’elle sape les fondements basiques des droits de propriétés (Doh et Guay, 2006). Jensen (2000) qui est aussi le fondateur de la théorie de l’agence a proclamé son hostilité envers la RSE et l’approche par les parties prenantes en considérant que cette dernière n’a aucun fondement en comparaison avec la logique libérale qui, quant à elle, trouve sa légitimité dans plus de deux siècles de création de la richesse.

Sous le poids de telles critiques qui, à côté de leur virulence, trouvent de l’écho grâce à la notoriété académique de leurs auteurs, une vision utilitariste de la RSE a émergé. Ainsi, pour Friedman (1970), l’entreprise peut s’engager dans des actions sociales si celles-ci lui permettent d’éviter une action gouvernementale pouvant être coûteuse (paiement d’une amende) ou afin d’éviter une éventuelle réaction hostile du public. Autrement dit, l’approche libérale peut s’accommoder de la RSE si celle-ci contribue à la profitabilité de la firme. Plus récemment, on a évoqué le « Business Case » pour parler de la RSE. Le business case renvoie au changement de la politique de l’entreprise en vue d’y intégrer les visées de la RSE tout en ayant pour objectif premier la profitabilité de la firme (Dyllick et Hockerts, 2002 ; Holliday et coll., 2002). Les partisans de l’approche du « business case » mettent en avant les retombées qu’elle pourrait avoir pour les actionnaires. Les arguments avancés sont le fait que la RSE permettrait de limiter les risques de mauvaise gouvernance pouvant nuire aux actionnaires et qu’elle améliorerait l’image de marque de la firme, la fidélité du consommateur ainsi que les relations de travail... Elle favoriserait aussi l’éclosion de relations de partenariat ainsi que l’investissement. Le volet environnemental contribuerait à l’efficience économique en permettant de diminuer la consommation des ressources et en réalisant des économies d’énergie. Enfin, la RSE rendrait plus compétitive et dynamique l’entreprise en favorisant la créativité stimulée par la mise en place de nouvelles orientations pour l’entreprise.

Ces arguments sont avancés mais il convient de signaler, comme nous le verrons plus loin dans le texte, que les retombées lucratives de la RSE restent essentiellement hypothétiques. Nonobstant, ce point de vue instrumental prêchant la justification de la RSE ou du moins son acceptation du fait de ses éventuelles conséquences se trouve en opposition totale avec le point de vue inspiré par la philosophie morale que nous présentons dans les lignes qui suivent.

## 2.2 La critique morale et les partisans de l’éthique des affaires

D’un point de vue strictement moral, le principal reproche à la RSE est que les justifications éthiques n’ont de sens que dans la perspective de l’argumentation selon laquelle l’éthique est profitable (Roberts, 2003). Les efforts déployés pour développer une relation plus transparente et cohérente, entre les entreprises et les communautés, n’ont rien à voir avec la charité et l’intérêt particulier à long terme (Mc Intosh et al, 1998). L’éthique instrumentale à laquelle les partisans du « business case » se réfèrent (Ivanaj et McIntyre, 2006) défend l’idée que l’altruisme doit être banni et n’est justifié que si, au final, il permet de servir l’agent (L’Etang, 1994). La logique instrumentale qui tend à faire du profit une fin en soi n’offre pas, par elle-même, les valeurs et les finalités qui permettraient de résister aux tentations de l’argent (De Woot, 2004). Si l’on se réfère aux enseignements de Levinas

(1991), il faudrait faire la différence entre la responsabilité et le désir d'être perçu comme ayant un comportement éthique (Roberts, 2003). La critique morale de la RSE trouve ses fondements dans des réflexions philosophiques sur l'éthique et la morale.

Pour certains courants de la philosophie morale, le fait de sauver les apparences peut calmer et modérer les relations; toutefois, cela affaiblit la sensibilité éthique de l'entreprise (Roberts, 2003). Dans la perspective Kantienne de la morale, la bienveillance doit être intrinsèque à l'acte lui-même et non au souhait de l'atteinte d'une finalité (L'Etang, 1994). Autrement dit, l'entreprise qui met en place des activités de RSE ne devrait pas s'attendre à une contrepartie. Par ailleurs, elle ne devrait pas estimer le coût de telles activités puisqu'il s'agit d'activités désintéressées. Dans cette perspective, la plupart des activités et des démarches de RSE manquent de valeur morale, l'acte n'étant pas désintéressé et réalisé pour lui-même et la motivation étant l'atteinte d'une finalité par le sujet. Il en va de même dans la perspective philosophique de Levinas à laquelle se réfère Roberts (2003). Dans cette perspective, la responsabilité ne se fait que pour autrui et jamais dans une finalité intéressée. L'exercice de la responsabilité s'effectue « malgré-soi » et ne s'inscrit ni dans la recherche de satisfaction ni dans la perspective de l'atteinte d'un succès. La responsabilité ne se situe pas dans le cadre d'obligations mutuelles mais devrait être une obligation à sens unique (Roberts, 2003).

En fait, il convient de signaler que les auteurs de telles critiques ne souhaitent pas l'abolition de la RSE mais voudraient donner une inflexion plus morale à cette dernière. Ils suggèrent une approche normative du concept qui passerait par la responsabilisation et la moralisation de la conduite des entreprises et des hommes qui œuvrent en son sein. Bansal et Kandola (2004) plaident pour la moralisation des individus afin d'aboutir à des comportements responsables chez les organisations. Pour les auteurs, une organisation n'est irresponsable que si les personnes qui la composent agissent de la sorte. Les personnes peuvent se rendre compte qu'un individu agit d'une manière irresponsable mais préfèrent ne pas intervenir car, au fur et à mesure que le temps passe, ce comportement devient la norme. Cette attitude de passivité et d'apathie est favorisée par l'ambiguïté inhérente aux agissements irresponsables. L'ambiguïté est due, selon ces auteurs, à la difficulté, d'une part, d'affirmer clairement qu'une action est irresponsable et, d'autre part, d'identifier clairement celui qui en est le responsable. À partir de là, l'existence de balises éthiques dans l'organisation semble souhaitable. Pour Barthel (2005) de telles balises devraient exister dans les relations avec les parties prenantes tant en interne qu'en externe. Les rapports avec ces dernières seraient inséparables de la problématique éthique qui renvoie à l'aspect relationnel et au souci du respect de l'autre. Philips (2003) pense que dans ses relations avec ses partenaires, l'entreprise devrait intégrer des principes issus de la théorie rawlsienne de la justice tels que le bénéfice mutuel, la coopération et le sacrifice. Brummer (1991) ainsi que Weldford (2002) plaident pour l'idée que la RSE devrait amener la firme à s'engager dans des actions à portée sociale même aux dépens de la maximisation du profit.

### 2.3 Le point de vue intermédiaire : l’approche par les parties prenantes

Pour Allouche et coll. (2004), l’enfermement du débat sur la RSE dans une logique binaire ne reflète pas la complexité et l’abondance des discours sur ce thème. Au niveau des fondements, il existerait entre les deux positions extrêmes de l’orthodoxie libérale et du volontarisme social un continuum managérial d’inspiration politique. Au milieu de ce continuum se trouvent les partisans d’une logique intermédiaire souhaitant que la RSE s’exerce au bénéfice de l’ensemble des parties prenantes. Ces derniers opposent à la critique libérale plusieurs arguments. Ainsi, Windsor (2006) met en évidence le fait que les scandales et les faillites des grands groupes ont illustré les limites de l’application de cette idéologie lorsqu’elle n’est pas accompagnée d’une réflexion morale. Ce point de vue est partagé par de De Woot (2004) qui rappelle que dans la vision Weberienne des activités économiques, l’agir concret doit être guidé par des convictions et des valeurs pour ne pas perdre tout caractère éthique et entraîner des conséquences néfastes. Par ailleurs, les deux auteurs rappellent que ce sont les actionnaires que cette perspective entendait défendre qui en ont été les plus lésés. Pour Branco et Rodrigues (2006), les employés, y compris les managers, sont une partie prenante particulièrement saillante et ont un intérêt incontestable dans la survie et la viabilité de l’entreprise puisque cette dernière représente leur emploi et souvent la source unique de leurs gains économiques. Ces derniers ne seraient donc pas moins intéressés par la survie de l’organisation. Pour Godfrey et Hatch (2007), des politiques sociales qui exalteraient les droits de propriété n’auraient comme résultante que l’oppression continue de certains groupes sociaux.

Par ailleurs, les partisans du modèle intermédiaire de la RSE se défendent contre la critique morale. Dans ce positionnement, Windsor (2006) rappelle qu’il y a une différence entre une règle et un principe et que la dimension éthique de la RSE n’apparaît ambiguë que si elle est appliquée d’une manière trop rigide. DeWoot (2004), quant à lui, se réfère aux arguments du philosophe Hans Jonas qui réclamait une éthique de la prévision et de la responsabilité qui évolue et s’adapte en fonction des évolutions humaines et sociales. DeWoot (2004) rappelle que Jonas reprochait à l’éthique traditionnelle le fait de se baser sur des notions telles que la proximité et la simultanéité alors que le contexte économique et technologique actuel a remis en cause ces dernières.

L’approche par les parties prenantes, théorisée par Freeman (1984) a donné lieu à plusieurs niveaux d’interprétation aussi bien dans la sphère académique que celle managériale (Gond et Mercier, 2004 ; Ivanaj et Mc Intyre, 2006). Pour Bounaffous-Boucher et Pesqueux (2006), il est à la discrétion des entreprises d’étendre ou restreindre leur champ de responsabilité selon qu’elles prennent en considération une large gamme de parties prenantes ou non. Néanmoins, les partisans de l’approche des parties prenantes s’accordent sur deux points essentiels qui orientent leur vision de la RSE. D’un côté, les actionnaires ne constituent pas le seul groupe pour le bénéfice duquel l’entreprise œuvre, la maximisation du profit ne doit pas constituer l’objectif unique de l’entreprise. De l’autre, les parties prenantes devraient être traitées en fonction d’un ordre de priorités selon leur pouvoir, leur légitimité et l’urgence de leurs demandes (Freeman, 1984), ce qui situe l’approche des parties prenantes au niveau d’une vision stratégique.

La divergence des points de vue au niveau des fondements de la RSE a donné lieu à une différence au niveau des mobiles poussant à sa mise en place. Nous verrons dans la section qui va suivre, qu'au niveau de la pratique, les controverses sont présentes. Elles sont liées aussi bien à la mise en place du dispositif qu'aux résultats qui en découlent.

## III- Le déploiement de la RSE : les controverses liées au dispositif et aux résultats

Le déploiement opérationnel de la RSE soulève plusieurs suspicions. Étant donné la multiplicité des parties prenantes dont elle vise la satisfaction, la RSE est censée mobiliser plusieurs fonctions de l'entreprise. Or, le rôle particulier dévolu à la fonction relations publiques fait naître la méfiance autour du concept. Sur un autre plan, l'impact tant économique que social des démarches de RSE laisse dubitatifs certains chercheurs qui s'y sont intéressés. Nous traiterons de ces questions dans les paragraphes qui vont suivre.

### 3.1 La RSE en pratique : un dispositif transversal ou un « gadget » publicitaire ?

La RSE interpelle divers niveaux de responsabilités qui peuvent être internes (respecter une certaine éthique, veiller au bien-être des employés…) ; externes (fabriquer des produits sans danger pour les utilisateurs, informer le public sur les conditions de production…) et envers la communauté locale (politique de bon voisinage) (Caroll, 1979). La diversité des domaines touchés est susceptible d'impliquer une multiplicité de disciplines et de champs professionnels dans l'entreprise (Godfrey et Hatch, 2007). La RSE peut être rattachée au domaine du marketing (Charles et Hill, 2004 ; Pircsh et coll., 2007), de la gestion des ressources humaines (Saulquin, 2004 ; Coulon, 2006), des relations publiques (L'Etang, 1994 ; Frankenthal, 2001 ; Roberts 2003) ou au management environnemental de la firme (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). La diversité des fonctions concernées par la mise en place de la RSE renvoie à la multiplicité des activités qu'elle implique. Ces dernières incluent principalement l'incorporation de caractéristiques sociales ou environnementales dans les produits ou dans le processus de fabrication des produits. Elles intègrent aussi l'adoption de pratiques de développement des ressources humaines et des pratiques de gestion environnementale à travers le recyclage et la réduction de la pollution ainsi que le développement des relations avec les communautés de proximité de l'entreprise (McWilliams et coll, 2006 ; Korhonen, 2003). Godfrey et Hatch (2007) affirment ainsi que la RSE n'est pas une activité mais constitue une dénomination générale pour un ensemble d'activités.

Plus concrètement, la RSE correspondrait à l'adoption par la firme de chartes, de normes et de labels et par la réalisation d'audits et de *reporting* mettant en avant son volontarisme social (Commenne, 2006). Plus particulièrement, la pratique du reporting devient, de plus en plus, un trait signalétique de l'adoption de telles démarches. Un nombre croissant d'entreprises recourt, en effet, au reporting environnemental et social (Igalens, 2004a ; Veschoor, 2003 ; Korohonen, 2003). Cette activité consiste à divulguer les données relatives aux activités sociales et environnementales effectuées par l'entreprise. La publication de ces données permettrait de rendre plus vérifiable et, par conséquent, plus crédible l'engagement de l'entreprise sur la voie de la responsabilité sociale (Igalens, 2004a). Cependant, cet effort de publicisation n'en demeure pas moins un terrain

d'expression de la diversité des fonctions mobilisées par les démarches de RSE. Ainsi, on constate que les entreprises n'ont, généralement, pas recours à un seul type de reporting mais à plusieurs en référence à la logique du « tripple bottom line » (Vuontisjarvi, 2006). En effet, le reporting se traduit par la divulgation de données économiques, sociales et environnementales d'une manière qui reste le plus souvent parcellaire (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006). En effet, il n'existe toujours pas d'outils et d'indicateurs dont la fiabilité est reconnue qui sont en mesure de restituer les trois dimensions à la fois et d'en donner une évaluation (Capron et Quairel- Lanoizelée, 2006). La diversité des centres d'intérêt pour la pratique du reporting mais aussi celle des fonctions mobilisées, découle de la diversité des parties prenantes dont la firme est appelée à intégrer les intérêts. Ceci appuie l'idée que la RSE appelle un déploiement transversal mobilisant de multiples fonctions de l'entreprise.

S'il est indéniable que la RSE est une notion « partagée » en entreprise, les prérogatives qui lui sont liées ne semblent pas être portées de manière égale entre les différentes divisions de l'entreprise. C'est sur ce plan et surtout en ce qui a trait au rôle supposé plus important des fonctions liées aux relations publiques dans le déploiement du dispositif qui soulève l'appréhension de certains. En effet, plusieurs auteurs mais aussi plusieurs acteurs sociaux (Igalens, 2004b) ne seraient pas convaincus quant à la réorientation des comportements de l'entreprise grâce à la RSE. Dans cette optique, la transversalité de celle-ci ne serait qu'illusoire, la mise en place et le déploiement du dispositif revenant plutôt aux professionnels de la communication et des relations publiques. Perrault (2003), par exemple, critique le Pacte Mondial, initiative onusienne de promotion de la RSE en affirmant que les entreprises sont libres de « publiciser leur adhésion et d'arborer fièrement le logo de l'ONU » (p 6) alors qu'il n'y a aucun mécanisme permettant de vérifier leur adhésion réelle aux valeurs promues par le pacte. L'auteur souligne le rôle que joue également la communication dans le cas d'autres initiatives de promotion de la RSE basées sur la certification et l'audit régulier, telle que la norme SA 8000. Dans ce cas, c'est la publicité négative de l'absence de certification ou d'une mauvaise notation qui est considérée comme une sanction. Dans ce cadre, le rôle des départements de Relations Publiques serait celui de s'assurer de la reconnaissance des actions sociétales menées par l'entreprise (Frankental, 2001). Allouche et coll., (2004) signalent sur ce point que l'effort de présentation par les entreprises de leur performance sociale est « incontestable ». Les rapports sur la RSE auraient, ainsi, pour objectif de donner une légitimité aux démarches mises en œuvre (Garric et coll., 2006). L'élaboration des rapports sociaux consacrerait la logique du « faire savoir » aux dépens d'une réflexion sur les manières de faire (Allouche et coll., 2004).

Dans un article intitulé « La RSE est-elle une invention de la fonction Relations Publiques ? » Frankental (2001) affirme qu'au niveau organisationnel, les attributions liées à la RSE étaient le plus souvent rattachées au département relations publiques. Du fait de ce rattachement aux affaires externes, l'auteur déduit que la RSE a une fonction périphérique et n'est pas perçue par les entreprises comme devant être encastrée et partagée à tous les niveaux de l'organisation. Pour L'Etang (1994), les activités liées à la RSE et celles des relations publiques sont tellement interconnectées qu'il devient évident que la RSE est un outil des relations publiques. Ce caractère publicitaire et instrumental soulève des controverses au sujet du concept. Ainsi, Roberts (2003) appelle à faire la différence entre ce qui constitue l'essence de la RSE et ce qui renvoie à l'image. Dans les faits, plusieurs ONGs restent réticentes à l'adhésion à des initiatives émanant d'entreprises se prévalant de

la RSE (Igalens, 2004b). Pour Pougnet-Rozan (2006), l'aspect « mythique » du concept entache sa réalité et nuit à la confiance du public à son égard. Le public dénoncerait des pratiques péjorativement qualifiées de « *Greenwashing* » et qui n'auraient pour seule finalité que de maquiller l'image de l'entreprise (Dupuis, 2007). Pour Barthel (2005), entre l'éthique du discours et l'éthique de l'action, il y a un long chemin qui sous-tend une volonté de la part de l'entreprise et de ses acteurs.

Face aux confusions portant sur la nature réelle de la RSE, on pourrait penser que l'étude académique de l'impact de ce dispositif permettrait de trancher. Or, les études empiriques et plus généralement la mesure des impacts tant sur le plan économique que celui social semble au contraire rajouter de la confusion au niveau du concept. Nous allons nous intéresser à ces aspects dans les lignes qui suivent.

### 3.2 L'impact social de la RSE : la mesure controversée

L'idée des retombées de la RSE a donné lieu à un vaste débat théorique autour de la question de la performance sociale de l'entreprise (PSE). Au-delà de la multiplicité et de la diversité des modèles théoriques de PSE, la question de la mesure de cette « performance » reste tout aussi ambiguë (Igalens et Gond, 2003). Pour Allouche et coll. (2004), l'appréhension de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise repose sur une grande diversité d'indicateurs, issus d'indices d'agence de notation, d'enquêtes et de classements extrêmement variés. Selon l'auteur, les systèmes de mesure existants auraient aussi pour défaut d'insister plus sur les dimensions sociétales et environnementales en occultant la dimension de la gestion des ressources humaines. Plus généralement, les dimensions quantifiables étant plus faciles d'utilisation, les aspects qualitatifs sont mal pris en compte lors de l'évaluation de l'impact de la RSE (Roberts, 2003 ; Capron et Quairel- Lanoizelée, 2006).

Selon Igalens et Gond (2003), il existerait cinq familles de méthodes de mesure de la performance sociale : l'analyse de contenu des rapports annuels, les indices de pollution, les mesures perceptuelles issues des enquêtes par questionnaires, les indicateurs de réputation, et les indicateurs produits par des organismes de mesure. Pour les auteurs, chacune de ces méthodes comporte des limites liées à son mode de production et à sa construction. Les mesures s'appuyant sur des données issues directement des entreprises peuvent être fortement biaisées. D'autres mesures comme les indices de pollution ont tendance à se focaliser sur une seule dimension alors que les mesures globales comportent un risque d'effet de halo. Pour Allouche et coll. (2004), la diversité des indicateurs mobilisés pour la mesure des retombées de la RSE rend difficile toute mise en perspective cohérente et toute possibilité de comparabilité entre les études menées. Il apparaît ainsi que les classements et les typologies réalisées ne coïncident guère d'une analyse à l'autre car les critères retenus et leur évaluation seraient essentiellement normatifs et procéderaient d'une vision strictement subjective des auteurs de ces études.

Sur ce plan, le recours aux organismes externes spécialisés dans la mesure de la RSE est considéré comme la méthode la plus susceptible d'asseoir la crédibilité des démarches de l'entreprise (Igalens, 2004a). Pourtant, ce type de mesure a lui-même fait l'objet de plusieurs critiques. Les méthodes utilisées dans ce cadre ne seraient pas neutres en raison des enjeux politiques qui accompagnent la mise en place du dispositif. Martinet et Reynaud (2001) rappellent que dans ses relations avec ses parties prenantes, l'entreprise

n'est pas qu'un système de production mais qu'elle est, aussi, une organisation sociale et un système politique. La recherche de légitimité auprès de ces dernières par le biais de la publicisation des réalisations en matière de RSE a affecté les méthodes de mesure associées à celle-ci. Allouche et coll. (2004) estiment ainsi qu'il y a une influence préjudiciable de la part des entreprises sur les acteurs chargés de la mesure. Les auteurs reprochent aussi à ce type de mesure le fait que c'est la conformité des rapports aux normes de publication et de communication des indicateurs qui compte bien plus que la qualité intrinsèque des résultats.

À la lumière des éléments qui viennent d'être présentés, il apparaît difficile de se prononcer sur la nature des retombées des démarches associées à la RSE. Dans le paragraphe qui va suivre et malgré les présupposés admis par certains, notamment les partisans du « Business Case », nous verrons que l'impact économique de la RSE est tout aussi problématique que son impact social.

### 3.3 La profitabilité de l'entreprise et la RSE : une question à jamais irrésolue

Auperle et coll., qui, en 1985 n'avaient pas trouvé un lien significatif, ni positif ni négatif, entre la profitabilité de l'entreprise et l'adoption de la RSE ont souligné dans la conclusion de leur recherche que « les bénéfices intangibles de la RSE tendent à être incernables par les investigations scientifiques. Il se peut que la question de l'existence ou de l'inexistence d'une relation entre la profitabilité et la RSE ne sera jamais résolue »[5] . Ce constat ne s'est pas démenti près de cinquante ans après l'émergence de la RSE et plus de trente années après les premières études sur le lien entre la responsabilité sociale et la profitabilité (Moskowitz, 1972 ; Bragdon et Marlin, 1972).

La question de l'impact financier de la responsabilité sociale correspond aujourd'hui encore à l'un des thèmes les plus traités dans la littérature sur la RSE. Ainsi, Wu a recensé en 2006 près de 121 articles et publications académiques examinant empiriquement le lien entre la performance financière et la performance sociale. Les résultats de ces études varient énormément et vont de la confirmation d'un lien positif à la mise en avant d'un lien négatif en passant par des études soulignant l'absence de causalité. Allouche et coll. (2004) ont effectué une analyse tendancielle de la nature du lien à partir de la synthèse de quatre travaux recensant les résultats d'études empiriques sur l'impact financier de la RSE. Les auteurs ont trouvé que la tendance majoritaire des études penchait en faveur de la nature positive du lien mais ils expriment de sérieuses réserves sur ce sujet. En effet, le décryptage de méthodologies employées par les études prises en compte révèle certaines incohérences, ce qui conforte surtout l'hypothèse de l'existence d'un lien fragile et contrasté entre les deux dimensions.

Les deux travaux de recherche relativement récents et les plus cités sur ce point, à savoir, ceux de McWilliams et Siegel (2000) et ceux d'Orlitzky et coll., (2003) n'ont donné qu'un crédit limité à l'hypothèse de l'influence positive de la responsabilité sociale sur la performance financière de l'entreprise. Orlitzky et coll., (2003) ont trouvé une influence positive sur certains ratios de la performance financière et dans une moindre mesure une influence positive sur des ratios de performance commerciale. Quant à McWilliams et Siegel (2000), leurs résultats montrent que si la RSE encourage l'innovation de produit et de processus, elle reste neutre quant à la profitabilité de l'entreprise. On peut expliquer

[5] Traduction libre, p 462.

l'ambiguïté du lien entre la RSE et la profitabilité par le fait que la contribution de cette première à la performance financière de l'entreprise dépend surtout de facteurs qualitatifs tels que la réputation de l'entreprise ou l'attitude des employés (Branco et Rodrigues, 2006).

Déjean et Gond (2004) constatent pour leur part que l'existence d'une relation stable entre la RSE et la performance n'a jamais été clairement prouvée et que le sens de la relation n'est pas encore définitivement établi. Dans ce contexte, les auteurs pensent que les travaux consacrés à ce lien risquent de prendre la forme d'un processus de validation des croyances idéologiques et managériales. L'argument de la convergence entre les dispositifs de RSE et la profitabilité de la firme constituerait un moyen commode pour les acteurs du marché de la RSE (les agences de notations, cabinets de conseil…) de légitimer la pertinence de leur démarche. De plus, cet argument serait un moyen pour les chercheurs du champ « Business and Society » de légitimer leur domaine de recherche auprès des champs d'études plus classiques en management.

Pour conclure sur ce point, on peut avancer l'idée que la seule certitude que l'on puisse avoir à ce sujet, c'est que l'investissement dans la RSE n'engendre pas systématiquement un retour sur investissement immédiat. Cette ambiguïté laisse la porte ouverte à la spéculation quant à l'argumentation économique en faveur de la RSE.

## CONCLUSION

Votaw déclara, déjà en 1974, « *le mouvement de responsabilité sociale des entreprises aurait besoin de retomber sur terre* » car d'après l'auteur, « *aucune cause sociale durant l'histoire récente n'a été sujette à tellement de différentes approches, définitions, révisions, conceptions et de dogmes autant que celle-ci* » (p102-103). Plus de trente ans plus tard, le thème de la RSE semble susciter plus de controverses et de débats sans parvenir à un consensus au sujet des questions qui l'entourent. Le but du présent papier était de donner un aperçu sur ces débats en montrant la diversité des positions et des opinions à l'égard de la RSE. Il convient de rappeler ici que la mise en exergue de l'ambiguïté relative à ce concept n'a en aucun cas pour but le dénigrement de ce dernier. Le fait d'apporter des clarifications à son propos est d'autant plus indispensable que la RSE est, dans les faits, une notion de plus en plus rencontrée dans l'entreprise et dans la littérature académique afférente. Au terme de ce travail, il apparaît opportun de noter que la rhétorique sur la RSE est une question délicate qui n'est pas idéologiquement neutre. À notre sens, les praticiens et les chercheurs qui mobilisent ce concept devraient prendre conscience de la nature des prises de position et des enjeux qui lui sont relatifs.

Le présent article comporte deux limites, l'une renvoyant au contenu et l'autre à la méthode. Au niveau du contenu, nous ne pouvons pas estimer avoir été exhaustif en ce qui concerne les débats sur la RSE. L'argumentaire développé à la fois pour et contre la RSE dans ses dimensions théoriques et pratiques est tellement dense et évolutif qu'il apparaît difficile à cerner dans son ensemble ; l'existence de débats et de controverses autour du thème abordé peut être étayée en mobilisant d'autres perspectives et d'autres auteurs. La deuxième limite du présent papier réside dans le fait de se baser uniquement sur une revue de la littérature sans recourir à une investigation empirique. Une enquête sur les perceptions de la RSE chez les acteurs qu'elle intéresse (Managers, ONG, Salariés…) pourrait utilement compléter la présente investigation.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


ACQUIER A., GOND J.P. 2005. *« Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) »*, XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), 6-7-8 Juin à Angers.

ACQUIER A., GOND J.P., J. IGALENS. 2005. *« Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion »*, Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, Cahier de recherche N° 2005 – 166, Mai.

ALLOUCHE J., HUAULT I., SCHMIDT G. 2004. « *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?* », 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.

ATTARÇA M., JACQUOT T. 2005. « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », Actes de la Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence, 11 mai.

AUPPERLE K.E, CARROLL A.B, HATFIELD J.D. 1985. "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol 28, N°2, pp 446-464.

BANSAL P., KANDOLA S. 2004. "Corporate Social Responsibility: Why good people behave badly in organisations", *Ivey Business Journal online*.

BARTHEL P. 2005. « *L'éthique portée par le courant du développement durable : une compétence clef au service du client-citoyen ?* », Actes de la Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence, 11 mai.

BOLLINGER D., HOFSTEDE G. 1987. *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les Editions d'organisation.

BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y. 2006. *Décider avec les parties prenantes: approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, Paris. 268 p.

BOWEN H.R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York.

BOWEN H.R. 1978. Social Responsibility of the Businessman - Twenty Years Later, *Rationality, Legitimacy, Responsibility: The search for new directions in Business and Society*, E. M. Epstein and D. Votaw. Santa Monica, CA, Goodyear Publishing Co, pp. 116-130.

BRAGDON J.H., MARLIN J.T. 1972. « Is pollution profitable ? ». *Risk Management*, Vol 19, N°4, pp 9-18.

BRANCO L.C., RODRIGUES L.L. 2006. "Corporate Social Responsibility and Resource Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, Iss 69, pp. 111–132.

BRUMMER J.J. 1991. *Corporate Responsibility and Legitimacy: An Interdisciplinary Analysis*, New York, Greenwood Press.

CAPRON M. 2003. « L'économie éthique privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, N°7. pp 1-72.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. 2006. « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *La Revue de l'Organisation Responsable*, N°1. pp 5-17.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. 2007. *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 122 p.

CARROLL A.B. 1979. "A three dimensional model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, Iss. 4, pp 497-505.

CARROLL A.B. 1999. "Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct". *Business and society*, Vol 38, N°3, 268-295.

CARROLL A.B. 1991. "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol 34, n°4, pp. 39-48.

COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES. 2001. *Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 31 p.

CHARLES G., HILL T.D. 2004. "Towards an ISO for corporate social responsibility" *Quality Congress, ASQ's ... Annual Quality Congress Proceedings*, 58, pp. 135-145.

COMBES M. 2005. « Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 3, N°2, pp 436-455.

COMMENNE V. 2006. *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable,* Paris, Editions Charles Léopold Mayer, 303 p.

COULON R. 2006. « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *La Revue de l'Organisation Responsable,* N°1, pp. 48 -64.

DAVIS K.1973. "The case for and against business assumption of social-responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol 6, N°2, p 312-323.

DE LA CUESTA-GONZALEZ M., MUÑOZ-TORRES M. J., FERNANDEZ-IZQUIERDO M.A. 2006. "Analysis of Social Performance in the Spanish Financial Industry Through Public Data. A Proposal", *Journal of Business Ethics*, Vol 69, N°3, pp 289-304.

DEJEAN F., GOND J.P. 2004.« Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, 57(6) : 741-764.

DE WOOT P. 2004. *Responsabilité sociale de l'Entreprise : Faut-il enchaîner Prométhée ?,* Paris, Editions Economica, 208 p.

DOH J.P., GUAY T.R. 2006. "Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective", *Journal of Management Studies,* Vol 43, n°1, pp 47-73.

DUPUIS J.C. 2007. « Gérer la contestabilité socio-économique », *La lettre du management responsable,* N° 7, Janvier, pp 2-9.

DYLLICK T., HOCKERTS K. 2002. "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment,* Vol. 11, N. 2, pp. 130-141.

ELIAS R. Z. 2004. "An Examination of Business Students' Perception of Corporate Social Responsibilities Before and After Bankruptcies", *Journal of Business Ethics,* Vol 52 . N. 3, pp 267-281.

FERON M. 2005. *« La diversité des politiques et pratiques orientées RSE : entre universalité et contingence »*, IIIème congrès de l'Association pour de Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, 18 et 19 Octobre, Lyon.

FRANKENTAL P. 2001. "Corporate social responsibility - a public relation invention?", *Corporate Communications,* Vol 6, Iss. 1, pp. 18-23.

FREEMAN E.R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 276 p.

FRIEDMAN M. 1970. "The Social Responsibility of Business is to make profit", *New York Times Magazine,* 13 Septembre.

GARRIC N., LEGLISE I., POINT S. 2006. « Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours », *Revue de l'Organisation Responsable,* N 2, pp 5-19.

GODFREY P.C., HATCH N.W. 2007. "Researching Corporate Social Responsibility: an agenda for the 21st Century", *Journal of Business Ethics,* (70), 87-98.

GOND J.P., MERCIER S. 2004 « *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature* », Acte du 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.

HOLLIDAY C.O., SCHMIDHEINY S., WATTS P. 2002. *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development,* Berrett-Koehler Publication.

IGALENS J., GOND J.P. 2003. "La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE", *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines,* Iss. 50, pp. 111-130.

IGALENS J. 2004a. « Comment évaluer les rapports de développement durable? », *Revue Française de Gestion,* vol 30, N°152, pp 151-166.

IGALENS J. 2004b « La mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites du partenartiat firme-ONG », *Les organisations non gouvernementales et le management,* Auteurs Quéinnec et J. Igalens. Editions Vuibert. Paris.

IVANAJ V., MCINTYRE J. 2006. « *Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research* », communication présentée au colloque international "Multinational Enterprise and Sustainable Development: Strategic Tool for Competitiveness", 19-20 Octobre, Georgia Tech Center for International Business Education and Research (CIBER), Atlanta, Georgia, USA

IYER A.A. 2006. "The Missing Dynamic: Corporations, Individuals and Contracts", *Journal of Business Ethics,* Iss.67, pp 393–406.

JENSEN M. C. 2000. 'Value maximization and the corporate objective function'. *Breaking the Code of Change*, Beer M. et Nohria N. HBS Press: Boston, pp 37–57.

KILPATRICK J.A. 1985. "Corporate Response to Social Pressures: A Typology". *Journal of Business Ethics*, Vol 4 . N°6. pp 493-502.

KORHONEN J. 2003. "Should we measure corporate social responsibility?" *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management,* Vol 10 . N°1, pp 25-40.

L'ETANG J. 1994. "Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising", *Journal of Business Ethics,* Vol 13, N°2, pp 111-124.

LEVINAS E. 1991. *Otherwise than Being or Beyond the Essence,* Dordecht: Kluwer, Academic Publisher.

LEVITT T. 1958. "The dangers of social responsibility". *Harvard Business Review,* Septembre –Octobre.

LOCKETT A., MOON J., VISSER W. 2006. "Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence", *Journal of Management Studies,* Vol 43. N°1, pp 115–35.

MARTINET A.C., REYNAUD E., 2001. « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, n° 136, pp. 12-25.

Mc GUIRE J.W. 1963. *Business and society*, New York: Mc Graw- Hill.

MCINTOSH M., LEIPZIGER D., JONES K. et COLEMAN G. 1998. "Corporate Citizenship: Successful Strategies for responsible companies", *Financial Times,* Pitman publishing.

McWILLIAMS A., SIEGEL D., WRIGHT P.M. 2006. "Corporate social responsibility: strategic implications", *Journal of Management Studies*, Iss. 43 pp 1-18.

MCWILLIAMS A., SIEGEL D. 2000. 'Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?', *Strategic Management Journal*, (21), pp 603–609.

MOSKOWITZ M. 1972."Choosing socially responsible stocks", *Business end Society Review*, (1), pp 71-75.

ORLITLZKY M., SCHMIDT F.L., RYNES S.L. 2003. "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, 403-441.

PERRAULT S. 2003. « *Quand la publicité régule : Le compromis éthique de la mondialisation* », Acte de la Conférence de la chaire Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie, Université du Québec à Montréal, 20 Novembre, Montréal

PHILLIPS R. A. 2003. 'Stakeholder Legitimacy', *Business Ethics Quarterly*, Vol 13, N°1, pp 25–41.

PIRSCH J., GUPTA S., GRAU S.L. 2007. "A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study", *Journal of Business Ethics*, Vol 70, N 2, pp 125-140.

POUGNET-ROZAN S. 2006. « Entre mirage conceptuel et réalités managériales : quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilité sociale… ou vice versa », *La Revue de l'Organisation Responsable*, N 1, pp 66-81.

ROBERTS J. 2003. "The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility", *Organization*, Vol 10, N 2, pp 249-265.

SAULQUIN J.Y. 2004. « *GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises* », 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.

SAUTRE G. 2003. « Les balises éthiques en milieu de travail : nouvelles contraintes ou nécessité », *Revue internationale des relations de travail*, Vol 1, N 2, pp 37-67.

SMITH A. 1776. "De la richesse des nations", Edition Flammarion, 531p (1999).

STEINER G. A. 1971. *Business and society*, New York: Random House.

STERNBERG E. 1996. 'Stakeholder theory exposed'. *Corporate Governance Quarterly*, (2), pp 4–18.

VERSCHOOR C.C. 2003. "Corporate responsibility: High priority for CEOs", *Strategic Finance*, 85, 4, pp 20-22.

VOTAW D. 1974. "The limits of corporate responsibility". *Sloan Management Review*, Vol 15, N 3, pp 102-104.

VUONTISJARVI T. 2006. "Corporate Social Reporting in the European Context and Human Resource Disclosures: An Analysis of Finnish Companies", *Journal of Business Ethics*, (69), pp 331–354.

WELFORD R. 2002 « Globalization, corporate social responsibility and human rights Corporate Social », *Responsibility and Environmental Management*, Vol 9, N°1, pp 1-7.

WILLIAMSON O. 1993. "Calculativeness, Trust, and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, Iss. 36, pp 453-486 .

WINDSOR D. 2006. "Corporate social responsibility: three keys approaches", *Journal of Management Studies*, Vol 43, N 1, pp 93-115.

WOOD D. J. 1991. 'Corporate social performance revisited', *Academy of management Review*, Iss. 16, pp 691–718.